

VU Research Portal

De zelfbetrokkenheid van de organisatiewetenschapper

de Gilder, T.C.

2010

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

de Gilder, T. C. (2010). *De zelfbetrokkenheid van de organisatiewetenschapper*. (Talmalezing). Faculteit der Sociale Wetenschappen, Vrije Universiteit Amsterdam.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

De zelfbetrokkenheid van de organisatiewetenschapper

Dick de Gilder

Achtste Talma-lezing, in verkorte en enigszins gewijzigde vorm
uitgesproken op 8 januari 2010.

Dr. Dick de Gilder is hoofddocent bij de afdeling
Organisatiewetenschap van de Faculteit der Sociale Wetenschappen
van de Vrije Universiteit Amsterdam



A.S. (Aritius Sybrandus) Talma

Aan de jaarlijks erelezing heeft de Faculteit der Sociale Wetenschappen de naam van A.S. Talma (1864-1916) verbonden. Talma kwam uit dezelfde brede protestants-christelijke, religieuze en sociale beweging als de oprichters van de Vrije Universiteit. Hij was hervormd predikant, antirevolutionair staatsman en vooral voortrekker van de christelijk-sociale beweging. Als minister van Landbouw, Handel en Nijverheid ontwierp hij een indrukwekkend wetgevingsprogramma. Talma legde tevens de grondslag voor het Nederlandse stelsel van sociale zekerheid.

ISBN: 978-90-77472-23-1

Uitgave: Dr. Dick de Gilder/ Faculteit der Sociale Wetenschappen,
Vrije Universiteit Amsterdam

Omslagontwerp: Severine van der Ploeg, Room for ID's, Nieuwegein

Productiebegeleiding: Dienst Communicatie FSW

Druk: Reprografie VU, Amsterdam

© 2010

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van rechthebbende(n): FSW Voorlichting, De Boelelaan 1081, 1081 HV Amsterdam

**De zelfbetrokkenheid van de
organisatiewetenschapper**
Dick de Gilder

Voor David en Nathan, de jeugd die de toekomst heeft.

Deel 1. Paranoia

Na het afspelen van een muziekfragment uit het lied ‘a working class hero’ mag ik de lezing uitspreken die genoemd is naar Aritius Sybrandus Talma. De muziek is niet toevallig gekozen, omdat Talma erkenning verdient als held van de arbeidersklasse. Hij heeft zich ingezet voor sociale wetgeving en rechtvaardiger arbeidscontracten, iets wat ruim een eeuw geleden voor een predikant en ARP Tweede Kamerlid verre van vanzelfsprekend was. Een oude spotprent beeldt Talma af als Caesar die de klassieke woorden spreekt en waarbij een fractiegenoot inderdaad optreedt als Brutus (zie van Baars, 2009). Hoe het ook zij, de eretitel ‘Held van de arbeidersklasse’ kan twintig jaar na het failliet van het reëel bestaande socialisme postuum aan een predikant worden toegekend. Het feit dat Talma predikant was komt overigens wel goed uit. Als de lezing wat prekerig overkomt, kan ik altijd zeggen dat het in de geest van de naamgever is.

Ik wil mijn lezing beginnen met duidelijk te maken dat ik hier sta met gemengde gevoelens. Ik wil dank betuigen aan de vorige decaan, die onze – begin 2009 zeer prille – afdeling Organisatiewetenschap heeft toegestaan de Talma-lezing te verzorgen, ofschoon, zoals hij het uitdrukte, onze afdeling eigenlijk niet aan de beurt was. Ik voel me enerzijds vereerd, anderzijds alsof we voorkruipen. En dat is een onaangenaam gevoel.

Ten tijde van de uitnodiging van Bert Klandermans was volgens mij geen van de vandaag aanwezigen zich bewust van de volle ernst van de crisis die op de VU en de FSW zou afkomen. Het is onmogelijk er vandaag helemaal over te zwijgen, omdat organisatiewetenschappers zich nu eenmaal bezighouden met organisatieveranderingen, of die nu van binnenuit geïnitieerd worden of door de buitenwereld afgedwongen. Laten we het er op een ander moment over hebben.

Niet ieder lid van deze organisatie is vandaag gekomen. Ik hoop dat u volgende week uw collega's zult vertellen dat ze veel hebben gemist. Tegelijk weet ik dat ik daar niet te zeer op mag hopen. Ik sta hier als organisatiewetenschapper, heb dat zelfs al in de titel vermeld, en benadruk daarmee mijn identiteit en groepslidmaatschap. In de terminologie van één van de belangrijkste theorieën waar ik me mee bezig houd, de sociale identiteitstheorie (voor overzichten, zie Tajfel, 1978; Haslam, 2004), ben

ik als organisatiewetenschapper daarom voor velen van u een lid van een ‘outgroup’. En dat heeft diverse consequenties. Voor de duidelijkheid geef ik hierbij definities van de termen outgroup en ingroup.

Outgroup: A group of people excluded from or not belonging to one's own group, especially when viewed as subordinate or contemptibly different.

Ingroup: a highly cohesive and relatively closed social group characterized by the preferential treatment reserved for its members and the strength of loyalty between them; (The American Heritage Dictionary of the English Language, 2000)

Op zich lijden we er niet onder dat we een outgroup zijn, want in lijn met de theorie vinden wij juist dat wij de ingroup zijn en andere groepen outgroups. Bovendien is identiteit voor onze belangrijkste dagelijkse bezigheden, onderzoek en onderwijs, meestal helemaal niet relevant. Identiteiten worden met name belangrijk wanneer er een intergroepsvergelijking plaatsvindt. Maar vandaag is het dus wel relevant omdat ik als lid van die outgroup u mag toespreken. Onze afdeling is uitgenodigd, ik treed dan ook op als een vertegenwoordiger van Organisatiewetenschap en u zult mij als zodanig zien, zelfs als mijn directe collega's het totaal oneens zouden zijn met mijn verhaal. Onder de beeldvorming die ik vandaag creëer, zullen mijn collega's wellicht nog lang moeten lijden. Onafhankelijk van de vraag hoeveel afdelingen de FSW over een jaar nog heeft, gaat het jaren duren voor een volgende organisatiewetenschapper dat beeld kan aanpassen.

Ik sta voor een zeer moeilijke taak als ik de theorie waarin ik geïnteresseerd ben serieus neem. Ik ga het hebben over mijn eigen identiteit en de identiteit van de afdeling Organisatiewetenschap om een idee te geven van wat wij doen, en die identiteiten brengen met zich mee dat ik en de afdeling die ik vertegenwoordig automatisch worden gecontrasteerd met andere personen en dus andere afdelingen. Ik neem die theorie ook echt serieus, en daarom moet ik er van uitgaan dat u slechter naar mij zult luisteren en mijn verhaal minder overtuigend zult vinden naarmate ik mijn eigen identiteit en die van onze afdeling centraler stel in mijn verhaal. Denk niet onmiddellijk dat ik last heb van paranoia.

Een veel geciteerd onderzoek heeft namelijk aangetoond dat er naar leden van outgroups slecht wordt geluisterd (Mackie, Worth, & Asuncion, 1990). Het betreft een experimenteel onderzoek dat zoals vaak uitblinkt in eenvoud, en daardoor genadeloos de effecten van sociale interactie op attitudes en gedrag blootlegt. In het experiment werden leden van verschillende groepen blootgesteld aan argumenten over een bepaalde kwestie die geschreven zouden zijn door andere personen (maar in werkelijkheid niet bestonden). Verder werd bij de helft van de deelnemers aan het experiment gedaan alsof de argumenten afkomstig waren van iemand van de eigen groep (ingroup) en bij de andere helft alsof een lid van een outgroup ze had geuit. Vervolgens is bepaald in welke mate men de geschreven argumenten had onthouden en in welke mate men de argumenten overtuigend vond.

De resultaten zijn in lijn met veel onderzoek op dit terrein (voor een overzicht, zie Hogg & Smith, 2007) en zijn niet hoopgevend. Allereerst bleek dat de argumenten die zogenaamd door een outgrouplid waren gegeven veel slechter werden onthouden dan – identieke – argumenten die zogenaamd door een ingrouplid waren gegenereerd. Het wordt nog triester: zelfs de slechte argumenten die zogenaamd van een ingrouplid komen worden nog beter gewaardeerd en beter onthouden dan de goede argumenten van een outgrouplid. U hoort het al: het wordt geen vrolijke middag.

De crux van het experiment is natuurlijk dat de informatie over de oorsprong van de argumenten de enige variatie in het experiment was. De argumenten zelf waren identiek. Ieder verschil in beoordeling van kwaliteit van de argumenten is dus objectief onzinnig, maar die verschillen in beoordelingen waren er dus wel. Ik kom later nog terug op deze studie. In het licht van die kennis moeten mijn doelen hier vandaag bescheiden zijn. Ik ben al tevreden als een deel van mijn verhaal delen van het publiek aanspreekt. Ik denk dat deze bescheidenheid kenmerkend is voor de organisatiewetenschapper en zal dat proberen te onderbouwen.

Deel 2. 'Ik heb altijd gelijk'

Indien u goed heeft geluisterd, heeft u gemerkt dat ik sociaalwetenschappelijke kennis waar ik me zelf mee bezighoud direct gebruik om een situatie waarin u en ikzelf verzeild zijn geraakt, te duiden en te analyseren. Dat is geen persoonlijke afwijking van mij. In een ver verleden maakte ik als student kennis met het werk van de psycholoog Linschoten, die zijn lezers in zijn boek 'Idolen van de psycholoog' streng toesprak (Linschoten, 1978). Hij citeerde instemmend Francis Bacon als hij zijn collega-wetenschappers de les las:

'De idolen en valse begrippen die het menselijk verstand in hun greep hebben en er diep in vastzitten, blokkeren de menselijke geest niet alleen zo, dat deze met moeite aan de waarheid toegang verleent, zij keren ook, wanneer het de waarheid gelukt is door te dringen, terug, tot schade van de vernieuwing der wetenschappen, tenzij de mensen, gewaarschuwd, zich zoveel mogelijk tegen hen wapenen' (ibid., p. 56).

Linschoten is door het boek heen zeer stellig over waar het met de wetenschap heen moet. Bij herlezing wekt dat soms irritatie: 'ik heb altijd gelijk', lijkt hij te zeggen. En dit terwijl hij eigenlijk een bekeerling was. Van fenomenoloog werd hij een positivistisch ingesteld empirisch wetenschapper. Maar zo gaat dat met bekeerlingen: zij benadrukken vaak hun nieuwe identiteit, en één van de beste manieren om dat te doen, om te laten zien dat je er echt bij hoort, is door de oude identiteit in scherpe bewoordingen te veroordelen. Uit het vervolg blijkt echter dat het Linschoten niet alleen gaat om het opgeheven vingertje richting anderen die de waarheid niet willen onderkennen, maar om het uitstrekken van een hand om een spiegel vast te houden. Inderdaad, het onder ogen zien van de eigen idolen en valse begrippen die ook de geest van de psycholoog – en ik ben zo vrij te zeggen ook de geest van de sociale wetenschapper – in hun greep hebben.

Linschoten maakt een punt van de zelfbetrokkenheid van de psycholoog. Die zelfbetrokkenheid slaat niet op een sterke mate van betrokkenheid bij het doen van onderzoek of betrokkenheid bij de onderzochte personen. Zelfbetrokkenheid verwijst naar het idee dat kennis over het menselijk handelen ook betrekking heeft op de onderzoeker zelf. Tegenwoordig

zouden we waarschijnlijk eerder de term reflexiviteit gebruiken. Hij gebruikt daarvoor de eenvoudige, door mij iets aangepaste logica:

- a) Sociaalwetenschappelijke kennis heeft betrekking op gedrag van (groepen) mensen in hun sociale omgeving
- b) Sociale wetenschappers zijn (ook) mensen
- c) Ergo: Sociaalwetenschappelijke kennis heeft ook betrekking op gedrag van sociale wetenschappers in hun sociale omgeving

Eigenlijk had hij het over psychologen en niet over sociale wetenschappers, maar er lijkt me geen principieel verschil. In feite zegt hij dus dat wanneer je uitspraken over mensen in hun sociale omgeving, je ook een uitspraak doet over jezelf in je sociale omgeving.

Wellicht denken sommigen onder u dat een zelfbetrokken houding zijn goede kanten heeft, maar ik verzeker u, voor de organisatiewetenschapper is het een vloek. U kent ongetwijfeld het verschijnsel dat iemand zomaar iets roept over een complexe kwestie. Door de toehoorders wordt dan vaak in pejoratieve zin geoordeeld over deze persoon met de zinsnede: ‘niet gehinderd door enige kennis van zaken’. Ik durf echter te beweren dat het hebben van kennis van zaken niet vanzelfsprekend een zegen is en – inderdaad – men juist door kennis van zaken kan worden gehinderd. Het is een drama, ook al kan een onderscheid worden gemaakt tussen melodrama’s en echte drama’s .

Deel 3. drie melodrama's

Bijna veertien jaar geleden logeerden mijn vrouw en ik bij een bevriende sociale wetenschapper in de Verenigde Staten. Haar echtgenoot was – en is – fysicus, en gedurende de dagen dat we daar waren verzamelde hij gegevens voor één van zijn experimenten en schreef het artikel; een artikel van een pagina of 3 à 4. Op vrijdagavond moest hij dringend terug naar het laboratorium om zijn artikel te faxen omdat hij vreesde dat een andere onderzoeker hem anders voor zou kunnen zijn. Op zaterdagochtend moest hij erheen om de review op te halen en het stuk te herschrijven. Op maandag werd zijn artikel geaccepteerd.

In de review werd noch het belang van de vraagstelling als een issue gezien, noch de onderzoeksmethode, noch het gebrek aan praktische bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten. Andere onderzoekers waren ook inderdaad bezig met exact dezelfde vraagstelling en dezelfde onderzoeksmethode. Het was een onthullend inkijkje in een onbekende wereld.

In de sociale wetenschappen gaat dat anders. Er is geen overeenstemming over wat onze belangrijkste onderzoeksvragen zouden moeten zijn, en al helemaal niet over methoden. Maatschappelijke relevantie en/of praktische bruikbaarheid lijken bij sociale wetenschappen wel belangrijk, maar het is opvallend dat veel sociaalwetenschappelijke kennis ook door sociale wetenschappers zelf niet wordt gebruikt. Drie Melodrama's.

Melodrama 1. Evaluaties: Een ernstig onderzoeker

Waarschijnlijk kennen velen van u het volgende raadsel: een vader en zoon zijn betrokken bij een verkeersongeluk. Vader overlijdt ter plaatse, de zoon wordt zwaargewond naar het ziekenhuis vervoerd waar hij een spoedoperatie moet ondergaan. De dienstdoende chirurg komt de operatiekamer binnen, schrikt en zegt: "ik kan hem niet opereren, want het is mijn zoon."

Rara, hoe kan dat? Nu gaat het mij vandaag niet om de oplossing van het raadsel. Natuurlijk is het slachtoffer inderdaad de zoon van de chirurg. De chirurg is namelijk zijn moeder. Ik vertel het raadsel met een ander doel: probeert u zich voor te stellen dat u het raadsel niet kon oplossen en vervolgens uw attitude ten opzichte van positieve actie zou worden gevraagd (in dit geval specifiek het bevoordelen van vrouwen bij een sollicitatie in het geval van gelijke geschiktheid van kandidaten). Uit het onderzoek waarin dat werd gevraagd bleek dat die attitude een stuk positiever was dan bij mensen die de oplossing van het raadsel kenden (Schwarz & Strack, 1991).

Stelt u zich een andere situatie voor: u krijgt een enquête voorgelegd die vraagt naar uw werktevredenheid. U wordt daarbij vriendelijk onthaald door de onderzoekers en krijgt koekjes, koffie en een aardigheidje. U mag zich ook voorstellen dat u net een onaangenaam gesprek hebt gevoerd met

een boven- of ondergeschikte en dan de vragenlijst moet invullen. U raadt het al, bij veel mensen heeft dat invloed. Mensen die in een positieve stemming zijn geven aan dat zij tevredener zijn over hun werk dan mensen in een neutrale of negatieve stemming (Brief, Butcher, & Robinson, 1995; Forgas & George, 2001).

Veel van onze studentenevaluaties worden ingevuld bij de afname van het tentamen. Daarbij worden wij als docenten niet geïnformeerd over de relatie tussen de prestatie en de evaluatie, noch over de relatie tussen het aantal uren dat aan het vak besteed is – of de frequentie van het collegebezoek – en de prestatie die is geleverd. De gegevens zijn namelijk anoniem. Essentiële informatie, want ook studentenevaluaties blijken gevoelig voor de hiervoor besproken contexteffecten (bv. Fortunato & Mincy, 2003). En waarom ook niet? Studenten zijn namelijk ook nog gewoon mensen en onze sociaalwetenschappelijke kennis is ook op hen van toepassing. Ik denk dat een ernstig onderzoeker daar rekening mee moet houden.

Het is natuurlijk ook precies wat er gebeurt bij onderzoeks- en onderwijsvisitaties. Door de visitatiecommissie in de watten te leggen en uiterst respectvol tegemoet te treden wordt geprobeerd hen in een goede stemming te brengen opdat het oordeel zo gunstig mogelijk wordt. Het is een truc die ook alle commerciële trainings- en opleidingsbureaus gebruiken. Tegen het einde van de training zullen de trainers altijd aangeven dat u als trainee juist in de laatste bijeenkomsten ontzettend vooruit bent gegaan. “zo werkt het nu eenmaal” wordt dan vaak gezegd, maar de zelfbetrokken organisatiewetenschapper wordt dan juist nieuwsgierig waarom mensen dat zeggen en hoe dat zo gekomen is.

Melodrama 2. Valide Tentamens: Het grote medelijden

Een deel van mijn identiteit is die van de methodoloog, omdat ik daarin lang geleden ben afgestudeerd. Mijn hart bloedt dan ook als ik e-mail krijg van studenten als deze (zelfs als die taalfouten bevat):

Mijn mail verandert uiteraard niets aan mijn prestatie bij het hertentamen, maar ik wilde nog even een kleien frustratie uiten.

Velen hebben oude tentamens en sheets voorbereid en het hertentamen met de hakken over de sloot gehaald. Ik heb behoorlijk wat energie erin gestoecken en heb het hoogstwaarschijnlijk niet gehaald. Is het niet erg wrang dat goede contacten onder studenten belangrijker is dan het eigen maken van de literatuur?

Sorry voor mijn gezeik,

Als ik dit lees word ik overvallen door het grote medelijden. Erger nog, ik sta met mijn mond vol tanden, want ik heb geen idee wat ik hem moet antwoorden. Natuurlijk zullen zijn handiger medestudenten het verder schoppen in de wereld dan hij, carrièretechnisch gezien, maar wij pretenderen niet te meten hoe handig iemand is, maar hoe verstandig. Sociale vaardigheden werden niet getoetst in het betreffende vak. De verplichting alle zinvolle meerkeuzevragen bekend te maken en ook open vragen die een zekere mate van redenering vragen, lijkt een ernstige bedreiging van de validiteit van de toetsingen, en daarmee dus ook een bedreiging van onze professionele identiteit. Nu weet ik al dat er mensen zijn die er anders over denken, maar via de Talma-lezing ben in de gelegenheid voor te stellen om voor eens en altijd een einde te maken aan het dispuut. Want ik ben wel degelijk te overtuigen dat het toch een goede maatregel is – en ik zal een gelukkiger mens worden – wanneer we kunnen aantonen dat

- Vragen die voor de tweede keer worden gebruikt niet beter worden beantwoord dan de eerste keer dat ze gesteld zijn
- Er een hoge correlatie is tussen de prestaties op nieuwe vragen en die op oude vragen
- Studenten die beschikken over oude tentamenvragen geen hogere cijfers halen dan studenten die daar niet over beschikken en
- Studenten die weinig tijd aan het vak besteden gemiddeld lagere cijfers halen dan studenten die veel tijd aan het vak besteden.

Als er aan deze vier voorwaarden voldaan is, meten we toch op valide wijze. Ik loof een fles goede wijn uit aan de eerste collega die laat zien dat hij of zij deze gegevens bijhoudt. Misschien troost u zich met de gedachte dat het niet erg is dat betreffende student gezakt is, omdat hij de stof

kennelijk onvoldoende beheerste. Maar dan houdt u er geen rekening mee dat de vragen inmiddels over pietluttige zaken kunnen gaan, omdat er nu eenmaal een eindige hoeveelheid zinnige vragen is. Uit betrouwbare bron weet ik bijvoorbeeld dat de facultaire portefeuillehouder onderwijs tijdens zijn studie ooit geconfronteerd is met de tentamenvraag of de bekende ontwikkelingspsycholoog Piaget sigaretten rookte, pijp, of niet?

Melodrama 3: Competitie: Uit talloos veel miljoenen

Onderzoeksgeld wordt in toenemende mate op basis van competitie verstrekt. Niet talloos veel onderzoeksgeld, helaas, maar relatief steeds meer. Volgens de aan de afdeling Organisatiewetenschap verbonden bijzonder hoogleraar van de Besselaar is dat ook de beste methode, ondanks kanttekeningen die hij zelf plaatst (2009). De wenselijkheid daarvan is echter niet vanzelfsprekend. Meta-analyses die zijn verschenen over coöperatie en competitie binnen organisaties geven juist eerder aan dat coöperatie uiteindelijk tot betere resultaten voor organisaties leidt dan competitie (bv. Johnson et al., 1981).

Competitie is goed voor de individuele prestaties, maar slecht voor de onderlinge verhoudingen. Het kan zelfs leiden tot bewuste desinformatie van anderen (Poortvliet, 2008). Het benadrukt verschillen tussen groepen, er wordt snel vanuit identiteiten en ingroup-outgroup denken geredeneerd. Veelal worden kostbare mechanismes opgetuigd om de eerlijkheid van procedures te waarborgen en naar deelnemende partijen verantwoording af te leggen. Kenmerkend voor een situatie waarin er weinig vertrouwen heerst, omdat juist in die situaties controle noodzakelijk wordt gevonden (bv. Creed & Miles, 1996). De kosten, die vaak met ‘transactiekosten’ worden aangeduid zijn torenhoog, al worden die enigszins verbloemd door het feit dat veel van de inspanningen bij het schrijven van onderzoeksvoorstellen – en zeker ook de beoordeling ervan door verschillende groepen wetenschappers – niet worden meegerekend in de bepaling van die kosten (zie Marsh, Jayasinghe, & Bond, 2008). Het recente proefschrift van Pen (2009) is niet primair gericht op de distinctie coöperatie-competitie, maar het geeft wel een genuanceerd beeld van de kosten en baten van prestatie-meetsystemen op universiteiten.

In mijn inleiding gaf ik al aan dat ik besef dat ik een moeilijke taak heb. Daarom wil ik na deze melodrama's expliciteren dat mijn verhaal in essentie niet normatief is. De interessante vraag voor mij als organisatiewetenschapper is namelijk zeker niet alleen wat het oordeel zou moeten zijn over de uitkomsten van organisatieprocessen, maar vooral hoe die uitkomsten tot stand zijn gekomen en waarom individuen en groepen zich daaraan conformeren. De organisatiewetenschapper ziet in de melodrama's welbekende processen van doelverschuiving, institutionalisering, oligarchievorming en coöptatie (zie bv. Scott, 2003). Het is een open vraag of de FSW in staat is zich daaraan te onttrekken of dat wil. Organisaties vertonen immers de tendens te verworden van een middel om een bepaald doel te bereiken tot een doel op zich.

Deel 4: 3 drama's

Een van de moeilijke – en ook interessante – aspecten van organisatieonderzoek is dat allerlei beleid, organisatieveranderingen, formele structuren, enzovoorts, andere effecten hebben dan de beoogde, en ogenschijnlijk logische aannames vaak niet kloppen. Kortom, de plannetjes van organisaties lukken zelden helemaal, hoe goed de bedoelingen ook zijn. Net als in de *'ballade von der unzulänglichkeit menschlichen strebens'*: *"Ja; mach nur einen Plan, sei nur ein großes Licht! Und mach dann noch 'nen zweiten Plan, geh'n tun sie beide nicht. Denn für dieses Leben ist der Mensch nicht schlecht genug: doch sein höheres Streben ist ein schöner Zug"* (Weill & Brecht, 1930). Drie Drama's.

Drama 1. Motivatie en beloning: Door gevaarlijke gekken omringd

Een universele manier om mensen te motiveren is door ze te belonen. Beloning is een saai onderwerp. Bij mijn weten is er de laatste 25 jaar niets origineels meer geschreven over de effecten van beloningen. Belonen heeft eigenlijk altijd een effect. Het enige interessante aan de literatuur is dat het effect vaak anders is dan wordt beoogd. In het fameuze artikel 'on the folly of rewarding A, while hoping for B' (Kerr, 1975), wordt daarvan een aantal voorbeelden besproken.

Veel reacties die op de oorzaken van de kredietcrisis ingaan hebben betrekking op de beloningsstructuren binnen banken. Beloond werd A) het leveren van individuele prestaties, terwijl op B) werd gehoopt: een grotere

inzet, harder en slimmer werken om meer winst te maken. Die individuele prestatie werd wel geleverd, maar tenminste ook door meer risico te nemen, waardoor de gehoopte winst voor de organisatie tot catastrofale verliezen konden leiden, nadat de individuele prestatie beloond werd. Inderdaad zijn we door gevaarlijke gekken omringd en regeringen, centrale banken en andere partijen staan daar vrijwel machteloos tegenover.

Ondanks de enorme aandacht voor de kredietcrisis, is er niets nieuws onder de zon. Slechts de impact is groter, omdat de vervlechting van bedrijven en economieën, de ontstane netwerken tot een grote eenvormigheid in organisatiegedrag hebben geleid. Ik geef een paar voorbeelden van de effecten van belonen:

- De hbo-fraude van een aantal jaren geleden, waarbij de financiering van de instelling afhing van het aantal ingeschreven buitenlandse studenten (inputgestuurd). Dat leidde inderdaad tot meer inschrijvingen, maar het waren wel spookstudenten.
- Het afhankelijk maken van de beloning voor onderwijsinstellingen van het aantal diploma's, zal ertoe leiden dat het aantal uitgereikte diploma's toeneemt (outputgestuurd).
- Het beter en toegankelijk maken van de kinderopvang leidt tot hogere deelname eraan en dus tot hoge kosten; het gevolg was dat subsidies werden verlaagd. Het verhogen van de promotiebonus zal leiden tot het vergroten van het aantal promoties en een toename van het aantal buitenpromovendi. Ik voorspel dat de promotiebonus hetzelfde lot beschoren zal zijn als de subsidie op de kinderopvang.
- Het onmogelijk maken voor organisatieonderdelen om een overschot op de begroting te houden zorgt ervoor dat het budget wordt opgemaakt. Het is niet voor niets dat trainingsbureaus het vaak in het late najaar zo druk hebben. Het budget moet dan op, anders raakt het organisatieonderdeel het geld kwijt.
- Het instellen van speciale onderzoekssubsidies om bepaalde onderzoeksthema's te bevorderen leidt tot een even spectaculaire als plotselinge toename van het aantal experts op juist die thema's (zie Morris & Rip, 2006; Morris, 2007).
- Wanneer medewerkers van de verkoopafdeling in een organisatie een bonus krijgen afhankelijk van de verkopen die ze bewerkstelligen,

zullen ze hun verkooptactieken daarop afstemmen. Het lijkt erop dat dit onder andere bij de DSB bank is gebeurd. Verkopers in organisaties krijgen vaak een bonus voor hun verkoopprestaties en doen – om een hoge bonus te halen – soms beloftes over de levering van producten waarvoor ze andere afdelingen nodig hebben, die daar vooral last van hebben of helemaal niet aan die beloftes kunnen voldoen.

- Als studenten – op geoorloofde wijze – met geringe inspanning een even hoog cijfer kunnen halen voor een tentamen als met een grote inspanning, zullen velen voor de geringe inspanning kiezen.

In het kader van de kredietcrisis wordt vaak gesproken van ‘moral hazard’: risico nemen levert een redelijke kans op beloning, maar geen kans op verlies. Stelt u zich de situatie voor waarin u aan een gokspel mag meedoen waarin u het gewonnen bedrag wel mag houden, maar eventuele verliezen niet hoeft op te hoesten. Ik garandeer u dat de gemiddelde risico's die individuen zullen nemen drastisch zullen toenemen. Net zozeer als wanneer je weet dat je aangegane schulden of begrotingstekorten niet terug hoeft te betalen.

Drama 2. Beoordelen en besluiten: Moedwil en misverstand

Misschien hebt u ook wel eens meegemaakt dat u na het insturen van een artikel naar een wetenschappelijk tijdschrift reviews kreeg die inconsistent waren. Ik in ieder geval wel. Gelukkig is er vaak iemand bij die het begrepen heeft, maar ook één of meer anderen die nog overtuigd moeten worden.

In ons werk worden we vaak beoordeeld en worden we nog veel vaker gevraagd om te oordelen. We beoordelen studenten, reviewen manuscripten en beoordelen onderzoeksvoorstellen. Gezien het belang van de consequenties van die beslissingen is het terecht dat er voor deze procedures ook in de wetenschap veel belangstelling bestaat. Met name is dat het geval bij peer review systemen bij de beoordeling van onderzoekssubsidies (Hodgson, 1997).

Ook als het gaat om beoordelen, is er geen reden om aan te nemen dat sociale wetenschappers ongevoeliger zijn dan anderen voor de biases die we uitgebreid tijdens onze colleges bespreken. Ook hier is de logica van de zelfbetrokkenheid van toepassing en ook ik zal daar last van hebben, hoe

goed mijn bedoelingen ook zijn. En dan heb ik het alleen nog maar over misverstand. Er is ook moedwillige tegenwerking, bij persoonlijke vijandschap, scholen- en methodestrijd. Sommige reviewers geloven niet in experimenten, anderen worden niet snel overtuigd door kwalitatieve studies die gebaseerd zijn op een beperkt aantal interviews. De kwaliteit van sociaalwetenschappelijke producten is door – onder andere – het bestaan van verschillende paradigma's en scholen naast elkaar binnen hetzelfde tijdvak, niet zo'n absoluut gegeven als in de fysica.

In zijn afscheidscollege op 2 oktober refereerde Bert Klandermans aan een onderzoek van het Rathenau instituut waaruit volgens hem duidelijk werd dat de subsidies niet bij de beste onderzoekers terecht kwamen (van den Besselaar & Leydesdorff, 2009). In zijn optiek zijn dat de mensen die op basis van resultaten uit het verleden aantoonbaar goede onderzoekers zijn gebleken, blijkens publicaties en citaties. Ik wil daarbij wat kanttekeningen plaatsen

- Ik vraag me af of er gegevens beschikbaar zijn die erop duiden dat successen uit het verleden een garantie bieden voor de toekomst, dat is: een goede voorspeller zijn voor succes.
- Hoe wegen we successen uit het verleden af tegen de voorstellen van jonge onderzoekers zonder grote reputatie, die natuurlijk ook kansen moeten krijgen. De weging daarvan is vrijwel onmogelijk op betrouwbare wijze te doen.
- Beoordelaars beoordelen niet alleen kwaliteit van de indieners, maar ook de kwaliteit van de voorstellen.
- Misschien kan succes vooral gehandhaafd worden door je strikt aan een onderzoeksparadigma vast te houden en gedurende lange tijd vol te houden en levert dat op termijn saai onderzoek op?
- Een laatste verklaring is dat het kwaliteitsverschil tussen de voorstellen zo gering is, dat er geen goede afweging meer gemaakt kan worden. In technische zin kan er sprake zijn van een 'restriction of range' of plafondeffect. Als je alleen nog maar selecteert uit de groep die boven een bepaalde norm scoort, wordt de correlatie tussen kwaliteit van de onderzoeker en beoordeelde kwaliteit van het voorstel noodzakelijk lager dan wanneer je die correlatie zou berekenen voor de gehele groep (Nunnally, 1978; maar voor een eenvoudige uitleg en demonstratie, zie <http://davidmlane.com/hyperstat/A68809.html>). Gezien de recente

successen van aanvragers binnen deze faculteit is het een meer plezierige conclusie dat alleen goede onderzoekers subsidies krijgen. Er zijn gewoon te veel goede voorstellen, schrijft de voorzitter van NWO op hun website (Engelen, 2009).

Mijn eigen ervaringen in diverse commissies wetenschap en als reviewer van manuscripten laten zien dat een lage interbeoordelaars-betrouwbaarheid eerder regel dan uitzondering is. Inderdaad, die betrouwbaarheid bereken ik vaak. Beroepsdeformatie. Het voorgaande suggereert dat de factor geluk, of liever: toeval een belangrijker rol speelt in de wetenschap dan we zouden wensen. Het geeft in ieder geval aan dat wanneer er over 'kwaliteit' wordt gesproken, daar zeer verschillend over wordt gedacht. Wanneer twee personen argumenten hebben om een artikel verschillend te beoordelen, is het moeilijk vol te houden dat kwaliteit een vaststaand en objectief vast te stellen gegeven is.

Halverwege de jaren negentig heb ik deelgenomen aan het meest verschrikkelijke experiment uit de geschiedenis van de psychologie. Samen met een groot aantal collega's van de UvA hebben wij in 12 weken tijd 6 – ons onbekende, maar reeds in tijdschriften gepubliceerde - artikelen gereviewd, voornamelijk om te bestuderen of er een relatie was tussen de oordelen van de reviewers en de impact van het tijdschrift waarin de artikelen uiteindelijk waren gepubliceerd. Hoe durfden die onderzoekers het ons te vragen. De resultaten waren teleurstellend. Er was nauwelijks een relatie tussen de oordelen van de reviewers over de artikelen en de impact van de tijdschriften waarin ze waren verschenen (Hoogstraten & van Wijk, 1998). Het ging om een technische exercitie; niemand zou last hebben van ons oordeel, er speelden geen belangen.

Dit is het juiste moment om terug te keren naar de schoonheid van het experiment uit mijn inleiding. Weet u nog wel: in een zeer geabstraheerde setting worden mensen geconfronteerd met argumenten, zogenaamd van een lid van de ingroup, of (zogenaamd) een lid van de outgroup. Die argumenten zijn door de situatie identiek; de kwaliteit van de argumenten kan dus geen rol spelen. En dan nu de grote truc: het eigenbelang speelt geen rol. Probeert u maar ergens in de gehele setting aan te geven wat het belang is voor een persoon om informatie van een lid van de ingroup wel

serieus te nemen en te onthouden en de identieke informatie die zogenaamd van een outgroup lid afkomstig is niet. Behalve dan natuurlijk het groepslidmaatschap zelf. Het lijkt dus een fundamentele basiswaarde om – zelfs bij deze betekenisloze groepen – toch meer aandacht te schenken – en geloof te hechten – aan leden van de ingroup. Dus, onafhankelijk van persoonlijkheid, onafhankelijk van de vraag of mensen oordelen over aimabele medemensen of vervelende idioten, zijn mensen geneigd in een intergroepssituatie anders te handelen dan als individu. Er is geen assumptie van een belang noodzakelijk om de ingroup toch anders te behandelen dan de outgroup. In dat licht bezien heb je dus geen motivationele verklaring nodig om onderzoek te begrijpen dat laat zien dat review scores bij aanvragen voor onderzoekssubsidies hoger zijn wanneer er een disciplinaire match is tussen reviewer en aanvrager (Porter & Rossini, 1985), interdisciplinaire onderzoeksvoorstellen lager beoordeeld worden (Laudel, 2006), simpelweg omdat “it is not that committee members are not of goodwill but that they simply do not fight so hard for subjects that are not close to their hearts” (Travis & Collins, 1991, p. 336). En op deze onderzoeken zal één van de AIO’s van het Rathenau instituut in samenwerking met onze afdeling een vervolg geven.

Drama 3: Leiderschap: Mandarijnen op zwavelzuur

Ik moet me excuseren bij de voetbalhaters; ze gaan toch al een zwaar jaar tegemoet. Maar om idolen en valse begrippen met betrekking tot leiderschap aan de orde te kunnen stellen, is het illustratief even een uitstapje te maken naar het professionele voetbal. Frank Rijkaard, voormalig international en voetbaltrainer, is in 2002 gedegradeerd met Sparta, de club waarvan hij destijds trainer was, tegenwoordig een bescheiden club uit de eredivisie. Kort daarna werd hij als topcoach bejubeld, omdat hij met een minder bescheiden club, Barcelona, zowel landskampioen werd in de zware Spaanse competitie als de Champions league wist te winnen met zijn ploeg. Zoek de verschillen. Ik zal u op weg helpen: er is in ieder geval een verschil in budget tussen de beide clubs. De trainer is dezelfde.

Een recent boek (Kuper & Szymanski, 2009) heeft de correlatie bepaald tussen het salarisbudget van Engelse voetbalclubs en hun positie op de ranglijst. Helaas is waar wat de meeste mensen denken. Die correlatie is

heel sterk; de auteurs claimen een verklaarde variantie van 92%. Een mooi voorbeeld is voetbalclub AZ, die begin jaren 80 een betrekkelijk welvarende club in de eredivisie was, toen de rijke sponsor kwijtraakte, is gedegradeerd naar de 1e divisie en pas weer succesvol is geworden bij een nieuwe rijke sponsor, die inmiddels ook wat is verarmd. Kijk naar Engeland, waar Chelsea en Manchester City, voorheen twee betrekkelijk weinig succesvolle clubs in de Engelse competitie, die door twee superrijken zijn gekocht als speeltje en nu beide in de top van de ranglijst staan.

De auteurs gebruiken deze correlatie met name om aan te tonen dat budget wel belangrijk is, maar grote transfers niet. Dure spitsen scoren niet, heet het boek dan ook. Misschien werken dure transfers binnen een universiteit ook wel niet altijd. Net als in de voetbalwereld leiden universitaire transfers niet tot een hoge betrokkenheid aan de club en zijn universitaire spitsen vaak bij een hoger biedende club snel vertrokken. Het lijkt me overigens een interessante vraag of budget ook in universitaire organisaties een relatie met prestaties heeft.

Gezien deze resultaten kan men zich afvragen wat dan precies de bijdrage van de voetbaltrainer is aan het succes van de club. Beroemde artikelen over leiderschap maken aannemelijk dat mensen onrealistische ideeën hebben over leiders – en niet alleen maar positieve. Bij zeer goede of zeer slechte bedrijfsresultaten wordt de oorzaak van die resultaten vaak gezocht bij leiders. Een evidente denkfout: er is geen enkele reden om gemiddelde prestaties van een bedrijf niet te zien als veroorzaakt door de leider. Bovendien is er een zeer sterke correlatie tussen de economische situatie en bedrijfsresultaten (Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1990)

Let wel, het voorgaande ging niet over de oordelen van leiders zelf. Het ging over buitenstaanders en ondergeschikten die de prestaties van organisaties gebruiken om conclusies te trekken over de kwaliteit van de leiders in de organisatie. Leiders zijn overigens wel voortdurend in gevaar om mandarijnen op zwavelzuur te worden en dat is bijzonder ongezond voor de organisatie. Naast frequente verslaggeving in allerlei media zijn diverse drama's in het bedrijfsleven van het voorbije decennium uitvoerig gedocumenteerd, in boeken over Ahold (Smit, 2006), Enron (McLean &

Elkind, 2004), enzovoorts (zie bijvoorbeeld Dubbink & van Luijk, 2006). Volgens diverse auteurs komt dat doordat leiders relatief weinig worden tegengesproken, die leiders vaak ontdekken dat ze informatie kunnen manipuleren zonder dat ondergeschikten dat doorhebben – en daar dus gebruik van kunnen maken (Zhang et al., 2008). Ze geloven vaak zonder ironie in hun eigen onfeilbaarheid en worden daarin gesterkt doordat ze vaak overladen worden met prijzen zoals ‘manager van het jaar’ (Conger, 1990). Daarnaast luisteren ze slecht naar minder machtige personen in de organisatie (Goodwin et al., 2000).

Een einde aan het drama

De organisatiekwesties die ik als drama’s heb besproken zijn niet toevallig gekozen. Het zijn onderwerpen waarover we onderwijs geven en waarnaar we onderzoek doen. Ze laten zien dat er weinig vanzelfsprekendheden zijn als het gaat om de bestudering van organisatieprocessen. Er is niets inherent verkeerd aan beloningen, leiderschap, competitie, noch aan studentenevaluaties, het voorbereiden van studenten op tentamens of het beoordelen van prestaties. Punt is alleen dat een enorme hoeveelheid literatuur organisationele contingenties laten zien die duidelijk maken hoe gemaakte keuzes vaak meerdere consequenties hebben, niet alleen de bedoelde, en soms ook ongunstige. Het is niet zo hopeloos als in de ‘ballade von der unzulänglichkeit menschlichen strebens’, maar veel organisatieveranderingen zijn weinig succesvol.

Stiekem zijn het natuurlijk vaak juist die onverwachte en soms ook irrationele aspecten van organisatieprocessen die ons vak zo fascinerend maken. Misschien houden we zelfs wel van een beetje drama. Maar toch. In de dagelijkse organisatiepraktijk wordt weinig gebruik gemaakt van wetenschappelijke kennis over organisatieprocessen. Er zijn vele idolen en valse begrippen in omloop. De lichtzinnigheid waarmee organisaties hun beleid veranderen – of juist niet veranderen in veranderende omstandigheden – is buitengewoon kostbaar en leidt tot een bloedend hart bij de zelfbetrokken organisatiewetenschapper. Aan de andere kant moet ik toegeven dat kennis over organisatieprocessen behoorlijk gefragmenteerd is. Over ieder van de organisatiekwesties die ik besprak wordt in de literatuur inderdaad op sterk reductionistische wijze geschreven, alsof het losstaande vragen betreft. Onderzoekresultaten

hebben vrijwel altijd betrekking op ofwel het niveau van het individuele organisatielid, ofwel het groeps/team/afdelingsniveau, ofwel het niveau van de organisatie als geheel, eventueel in relatie tot de omgeving. Het dynamische van organisatieprocessen wordt ronkend beschreven in vele boeken en artikelen, terwijl het longitudinale onderzoek dat noodzakelijk lijkt om die dynamiek te onderzoeken, uiterst zeldzaam is. Over deze zaken worden ernstige discussies in ons vakgebied (bv. Glick, Miller, & Cardinal, 2007; Rousseau, 2007). Werk aan de winkel voor de afdeling Organisatiewetenschap.

Deel 5. Organisatiewetenschap: Een wonderkind of een total loss.

De identiteitsvraag is een interessante kwestie voor onze afdeling, maar is zeker niet alleen voorbehouden aan ons clubje op de derde verdieping. Ook in ons vakgebied wordt druk gefilosofeerd over haar status en over de toekomst (bv. McKelvey, 2003; van de Ven, 2007). Veelal wordt wat getreurd over het feit dat organisatiewetenschap geen discipline is en wordt de vraag gesteld of organisatiewetenschappers niet te veel leentjebuurt spelen bij andere sociale wetenschappen (Heath & Sitkin, 2001; Whetten, Felin, & King, 2009). Tegelijk is de wetenschappelijke literatuur die specifiek betrekking heeft op organisaties in de afgelopen decennia in omvang en reikwijdte zo sterk toegenomen, dat een overzicht van het veld nauwelijks te verkrijgen is zonder organisatorische eenheden die juist dat als hun specialisatie hebben. Het is al enige tijd niet meer eenvoudig een expert te worden op het gebied van de organisatiewetenschap, ook al put die uit vele bronnen. Misschien moeten we gewoon het motto van Google Scholar adopteren: ‘staan op de schouders van reuzen’. Wat is daar precies verkeerd aan? Wetenschappelijke reuzen als Newton en Merton (1993) suggereerden al dat je de zaak dan juist beter kunt overzien dan vanaf de grond.

Een belangrijk aspect van organisatiewetenschap is natuurlijk dat het wordt gedefinieerd door het object van onderzoek, de organisatie. Aangezien in vrijwel iedere definitie van organisaties terugkomt dat deze betrekking hebben op sociale eenheden in een sociale omgeving, spreekt het vanzelf dat organisaties als studieobject niet uitsluitend voorbehouden kunnen zijn aan organisatiewetenschappers. Dit geldt temeer omdat ons

onderzoek en onderwijs ook nauwelijks organisaties uitsluit als object van studie. We hebben aandacht voor publieke organisaties, actiegroepen, tijdelijke projectgroepen als NWO-beoordelingscommissies en ook internet communities die een nieuw type netwerkorganisatie vormen met een eigen cultuur, identiteit en organisatielidmaatschap.

Er is ook de noodzaak een balans te vinden tussen theorieontwikkeling en het leveren van bruikbare kennis. De verleiding kan bestaan om primair als ‘kunde’ te gaan opereren. Maar ik heb het hiervoor al aangegeven, ons werk is zelden normatief of prescriptief, ook al vinden wij dat het onderzoek bruikbaar is. We zullen misschien geen held van de arbeidersklasse worden, maar we zijn ook geen handlangers van het management. Primair is dat we organisatieprocessen proberen te begrijpen, ook al vind ik dat alle hiervoor besproken inzichten praktische toepassingen verdienen. Het zijn alleen geen kant-en-klare recepten als in ‘how to...’ managementboeken, ook al kunnen die wel degelijk interessante inzichten bieden. Met ons onderwijs leiden we ook geen managers of organisatieadviseurs op – soms tot verdriet van onze studenten. We streven eerder naar het opleiden van ‘scientist-practitioners’ of ‘engaged scholars’ (van de Ven, 2007), ook al komen onze studenten toch regelmatig in management- of adviesfuncties terecht.

Ons nieuwe onderzoeksprogramma kan uitgroeien tot een wonderkind. Over het alternatief wil ik het liever niet hebben. In dat nieuwe onderzoeksprogramma ‘Dynamics of Institutions, Networks and Identities’, kortweg DINI, proberen wij inzichten uit institutionele theorie, identiteitstheorie en sociale netwerktheorie te verbinden. Als we in staat zijn die verschillende theoretische perspectieven op elkaar te betrekken, kunnen we tegemoet komen aan de kritiek op de gefragmenteerdheid van ons veld en meer zeggen over de dynamiek van organisatieprocessen.

Ik kan hier geen recht doen aan de talloze onderzoeksbloemen die bloeien op onze verdieping, op het gebied van crisismanagement, ondernemerschap, conflicthantering, actiegroepen, vertrouwen, leren en veranderen in organisaties, respect, wetenschapssystemen, instituties, maatschappelijk verantwoord ondernemen. Eén eenvoudig voorbeeld moet volstaan om de relevantie van DINI aan te tonen.

De medische wereld staat sterk onder druk om foutloos te werken. Vanuit de politiek en de journalistiek klinken geluiden dat fouten onacceptabel zijn. Tegelijkertijd zijn er vanuit de medische sector zelf ook initiatieven om medewerkers 'schuldvrij' fouten te laten rapporteren, met als doel zoveel mogelijk te leren van fouten die gemaakt zijn. Door deze externe en interne institutionele invloeden gaan organisaties verschillen in foutencultuur. Sommige organisaties zijn duidelijk toleranter ten opzichte van het maken van fouten dan andere en/of zijn veel alerter op mogelijkheden om van fouten te leren. Om drama's te voorkomen, is het zinvol verworven inzichten te gebruiken om de eigen organisatie te verbeteren. Binnen organisaties zijn er echter groepen met een sterke professionele identiteit en hoge status, zoals artsen, die veel minder bereid zijn fouten te rapporteren dan bijvoorbeeld verpleegkundigen.

Subculturen. Binnen en tussen organisaties lijkt het creëren van een gezamenlijke overkoepelende sociale identiteit een noodzakelijke voorwaarde om uitwisseling van kennis te bevorderen, te kunnen leren van fouten, en statusverschillen tussen groepen te overbruggen. Hoe cruciaal dat kan zijn bewijst het zojuist verschenen rapport over babysterfte in Nederland, dat zich concentreert op moeilijkheden bij de samenwerking tussen verloskundigen en gynaecologen. Het gebruik maken – of het initiëren – van sociale netwerken tussen leden van verschillende groepen kan een verdere verspreiding van informatie bewerkstelligen. Op een hoger aggregatieniveau kunnen spontane of georganiseerde netwerken van bijvoorbeeld directies ontstaan om zich beter te wapenen tegen institutionele druk van buitenaf. Dit zijn processen die zich gelijktijdig afspelen en ontwikkelen, waarbij het zeer waardevol zou zijn die verschillende processen tegelijk te bestuderen.

Tijd om af te ronden. We weten een heleboel over organisaties, een enorme hoeveelheid stukjes kennis. Gelukkig weten we ook nog een heleboel niet, vooral als het gaat om de interactie tussen verschillende niveaus binnen de organisatie en de omgeving van de organisatie. Onze zoektocht naar kennis gaat dus nog verder. Op die zoektocht naar de waarheid over organisaties zullen we soms doodlopende paden gaan, en dwaalsporen aflopen. Af en toe zullen we ook een rode slagboom tegenkomen, maar daardoor moeten we ons niet laten weerhouden.

Daar moeten we onderdoor of overheen. Want “Waarheid is niets anders dan een rode slagboom waarachter de onzekerheid ligt. Waarheidzoekers zijn niets anders dan gedrevenen tot de onzekerheid” (Hermans, 2005; p.178). Als sociale wetenschappers zijn we als vanzelfsprekend nieuwsgierig naar wat er achter die rode slagboom ligt. Ik wens u en mij dit jaar genoeg zelfbetrokkenheid toe om de stukjes waarheid die we achter die slagboom vinden op onszelf te betrekken, opdat de idolen en valse begrippen die het menselijk verstand in hun greep hebben, worden verjaagd uit het Metropolitangebouw.

Dankbetuigingen.

Bij het schrijven van de lezing stond ook ik op de schouders van reuzen, maar als ik daarop wankelde hervond ik mijn evenwicht bij Frank de Bakker, die eerdere versies van de lezing heeft becommentarieerd en veel waardevolle suggesties heeft gedaan. Ed Sleetbos en Naomi Ellemers waren eveneens een steun in de rug. Het onderzoeksvoorstel van Pleun van Arensbergen (Rathenau instituut en VU) heeft me attent gemaakt op belangwekkende literatuur die ik heb gebruikt in ‘moedwil en misverstand’. Dank allemaal.

Literatuur

- Baars, L. van. Een rode ARP'er. Trouw, 13 juni 2009. http://www.trouw.nl/religie-filosofie/nieuws/religie/article2785573.ece/Een_rode_ARP_rsquo_er_.html
- Besselaar, P. van den (2009). Onderzoeksgeld hoeft niet per se naar de meest geciteerde. *Ad Valvas*, 12 november 2009.
- Besselaar P van den, & Leydesdorff, L. (2009). Past performance, peer review and project selection: a case study in the social and behavioral sciences. *Research Evaluation*, 18, 4, 273-288.
- Brief, A.P., Butcher, A.H., & Roberson, L. (1995). Cookies, disposition, and job attitudes: The effects of positive mood-inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 1, 55-62.
- Conger, J.A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 2, 44-55.
- Creed, W.E.D., & Miles, R.E. (1996). Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In R.M. Kramer and T.R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations. Frontiers of Theory and Research* (Pp. 16-38). Thousand Oakes: Sage.
- Dubbink, W., & van Luijk (Red.) (2006). *Bedrijfsgevallen. Morele Beslissingen van Ondernemingen*. Assen: van Gorcum.
- Engelen, J. (2009). Reactie NWO op opiniestuk Vollebergh en De Ridder. 29 juni 2009. http://www.nwo.nl/NWOHome.nsf/pages/NWOA_7TGCAK
- Forgas, J.P., & George, J.M. (2001) Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 1, 3-34.
- Fortunato, V.J., & Mincy, M.D. (2003). The interactive effects of dispositional affectivity, sex, and a positive mood induction on student evaluations of teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, 9, 1945-1972.
- Glick, W.H., Miller, C.C., & Cardinal, L.B. (2007). Making a life in the field of organization science. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 7, 817-835.
- Goodwin, S.A., Gubin, A., Fiske, S.T., & Yzerbyt (2000). Power can bias impression processes: Stereotyping subordinates by default and by design. *Group Processes and Intergroup Relations*, 3, 3, 227-256.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach* (2nd ed.). London: Sage.
- Heath, C., & Sitkin, S.B. (2001). Big-B versus Big-O: What is organizational about organizational behavior? *Journal of Organizational Behavior*, 22, 1, 43-58.
- Hermans, W.F. (2005). *Ik Heb Altijd Gelijk* (25^e druk). Amsterdam: G.A. van Oorschot.
- Hodgson, C. (1997). How reliable is peer review? An examination of operating grant proposals simultaneously submitted to two similar peer review systems. *Journal of Clinical Epidemiology*, 50, 11, 1189-1195.
- Hogg, M.A., & Smith, J.R. (2007). Attitudes in social context: A social identity perspective. *European Review of Social Psychology*, 18, 89-131.
- Hoogstraten, Joh. & van Wijk, J. (1998). De validiteit van de impact factor. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 53, 229-234

- Johnson, D.W., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D., & Skon, L. (1981). Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 89, 1, 47-62.
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18, 4, 769-783.
- Kuper, S., & Szymanski, S. (2009). *Dure Spitsen Scoren Niet. En Andere Raadsels van het Voetbal Verklaard*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Laudel, G. (2006). Empowering applicants. Conclave in the Tower of Babel: how peers review interdisciplinary research proposals. *Research Evaluation*, 15, 1, 57-68.
- Linschoten, J. (1978). *Idolen van de Psycholoog* (3e druk). Utrecht: Bijleveld.
- Mackie, D.M., Worth, L.T., & Asuncion, A.G. (1990). Processing of persuasive in-group messages. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 5, 812-822.
- Marsh, H. W., Jayasinghe, U. W., & Bond, N. W. (2008). Improving the peer-review process for grant applications. Reliability, validity, bias, and generalizability. *American Psychologist*, 63, 3, 160-168.
- McKelvey, B. (2003). From fields to science: Can organization studies make the transition. In R. Westwood and S. Clegg (Eds.), *Debating Organizations. Point-Counterpoint in Organization Studies* (Pp.47-72). Oxford: Blackwell.
- McLean, B., & Elkind, P. (2004). *The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron*. Portfolio trade.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B., & Dukerich, J.M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 1, 78-102.
- Merton, R.K. (2003). *On the Shoulders of Giants: A Shandean Postscript* (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Morris, N., & Rip, A. (2006). 'Proactive adaption. Scientists' coping strategies in an evolving research system: the case of life scientists in the UK', *Science and Public Policy*, 33, 4, 253-263.
- Morris, N. (2007). Science perspective: Scientists' management strategies. Presentatie bij het seminar 'Managing the unmanageable: Balancing between policy and practice in research management, Vrije Universiteit, 1 juni 2007.
<http://www.scisa.nl/files/Seminar%20research%20management-presentatie%20Norma%20Morris%20juni2007.pdf>
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pen, M. (2009). *Prestatiemeting van Wetenschappelijk Onderzoek. Een Empirische Studie naar de Doorwerking van Universitaire Prestatiemeetsystemen*. Uitgeverij Lemma.
- Poortvliet, P.M. (2008). *Information Exchange Examined. An Interpersonal Account of Achievement Goals*. Groningen: Academisch proefschrift.
- Porter, A. L., & Rossini, F. A. (1985). Peer review of interdisciplinary research proposals. *Science, Technology & Human Values*, 10, 3, 33-38.
- Rousseau, D.M. (2007). Standing out in the fields of organization science. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 7, 849-857.
- Schwarz, N., & Strack, F. (1991) 'Context effects in attitude surveys: applying cognitive theory to social research'. *European Review of Social Psychology*, 2, 31-50.
- Scott, W.R. (2003). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems* (5th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Smit, J. (2006). 'Het Drama Ahold. IJdelheid en Hebzucht aan de Top'. Amsterdam: Balans.

- Tajfel, H. (Ed.) 1978. *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London: Academic Press.
- The American Heritage Dictionary of the English Language (2000), 4th Edition. Houghton_Mifflin_.
- Travis, G. D. L., & Collins, H. M. (1991). New light on old boys: Cognitive and institutional particularism in the peer review system. *Science, Technology & Human Values*, 16, 3, 322-341.
- Van de Ven, A.H. (2007). *Engaged Scholarship. A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Weill, K., & Brecht, B. (1990). *Die Dreigroschenoper, Berlin 1930* (CD). Hamburg: Teldec.
- Whetten, D.A., Felin, T., & King, B.G. (2009). The practice of theory borrowing in organizational studies: Current issues and future directions. *Journal of Management*, 35, 3, 537-563.
- Zhang, X.M., Bartol, K.M., Smith K.G., Pfarrer, M.D., & Khanin D.M. (2008). CEOs on the edge: Earnings manipulation and stock-based incentive misalignment. *Academy of Management Journal*, 51, 2, 241-258.